

# A OPÇÃO EXPATRIADO-LOCAL NA GESTÃO DE TOPO DAS SUBSIDIÁRIAS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS. O CASO DAS SUBSIDIÁRIAS PORTUGUESAS DE EMPRESAS ALEMÃS.

Pedro Picaluga Nevado

ISEG-UTL  
pnevado@iseg.utl.pt

**WORKING PAPER N. 1/2003**

## **Abstract**

No seguimento do processo de internacionalização das empresas, vários problemas se põem no que respeita à gestão, nomeadamente, das suas subsidiárias. Como é feita a gestão internacional dessas unidades na perspectiva quer da competitividade local quer na perspectiva da competitividade dentro do grupo? Os principais responsáveis por essas unidades poderão ser dos mais importantes factores de presença nos mercados locais e de coesão dentro do grupo. Analisámos, através dum estudo descritivo um conjunto de subsidiárias portuguesas de empresas alemãs, no que respeita à nacionalidade do seu principal responsável. Em seguida estudámos com um pouco mais de profundidade o problema através do estudo de sete casos. Concluímos que a presença em Portugal de expatriados do país de origem é quase a regra, mas que existem pistas que podem contrariar esta constatação.

**PALAVRAS CHAVE:** expatriado, transferência, cultura.

**PAPER LANGUAGE:** Portuguese

## Introdução

À medida que as empresas vão constituindo novas subsidiárias pelo mundo fora, à medida que vão constituindo estratégias internacionais mais sofisticadas e à medida que o número de tomadas de decisão se multiplicam, também vai aumentando a procura de executivos que operem nos mercados internacionais. São os gestores ou executivos internacionais. Como refere Pucik(1985) a globalização dos mercados competitivos trazem uma necessidade de acelerar o desenvolvimento de gestores e executivos orientados globalmente.

É um novo tipo de executivo que se entende e faz entender em diferentes línguas, que deve ser tolerante a diferentes culturas, que interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa que serve e que com família ou sem ela aprende a viver e a integrar-se fora do seu habitat de origem.

Desta maneira muitas empresas desenvolveram uma espécie de “corpo expedicionário” de executivos, que assentavam as suas missões em frequentes e múltiplas deslocações e transferências, fundamentalmente, para fora das portas do país de origem. Tradicionalmente a este gestor ou executivo internacional também se chama apenas de expatriado.

Um número elevado de empresas tentam desencorajar o uso do termo expatriado, por ser ele mesmo um termo que se poderá categorizar como etnocêntrico<sup>1</sup> (Dowing, Schuler e Welch, 1994; Ondrack, 1985; Perlmutter, 1969). No entanto este expatriado ao serviço de uma empresa pode ter, à partida, três origens diferentes:

Ou ser um gestor da nacionalidade de origem da empresa mãe(M), um etnocêntrico na categorização dada anteriormente, ou pode ser um nacional do país para onde se vai instalar uma dada subsidiária(P) ou pode ainda ser um nacional de um terceiro país(3P). O primeiro normalmente trabalha na empresa antes de ser expatriado, o nacional do país hospedeiro normalmente já trabalha na subsidiária antes de assumir aquela função, apesar de poder também ser especialmente contratado, e o terceiro normalmente trabalha na sede da casa mãe, apesar de poder ser recrutado noutra subsidiária do grupo fora do país de origem da empresa e do país de hospedagem da subsidiária.

Algumas das vantagens para os expatriados oriundos da casa-mãe é a assunção de que têm melhores capacidades técnicas e de gestão do que um local nacional, por exemplo. Ou dito de outra maneira, assume-se que o local nacional não tem tantas qualidades, de gestão e tecnicidade quanto o nacional do país de origem da casa mãe. É um argumento que pode eventualmente ser verdade em países subdesenvolvidos mas não o ser noutros. Por exemplo será que um gestor francês de uma multinacional francesa será mais indicado por aquele argumento do que um gestor local alemão? E em Portugal, será que existe a prioridade para os gestores locais ou para os que vêm do país do investidor internacional? Isto é, será que o investidor internacional expatria os seus executivos do país da sede ou doutro país ou recruta-os aqui em Portugal? Esta é, em geral, a questão que nos propomos conhecer. Qual a nacionalidade do principal responsável das subsidiárias portuguesas das empresas multinacionais?

Para o efeito resolvemos estudar somente o caso das empresas alemãs presentes em Portugal. Neste sentido começamos por, traçando o caminho para lá chegar, rever literatura sobre transferências internacionais. Em seguida, e porque nos vamos cingir às empresas de origem alemã, faremos alguma caracterização do comportamento

<sup>1</sup> Mais à frente explicaremos o que significa este termo na classificação de Perlmutter (1969)

organizacional alemão, nomeadamente na forma como entendem a transferência internacional e na evidência de alguns traços cognitivos descritos na literatura. A explicação do método usado, a apresentação dos resultados, a discussão e conclusão são as partes que constituem o resto deste artigo.

## Estratégia e Cultura

A realidade actual de acentuação dos fenómenos globais vai convidando as empresas a olharem para o mundo e para os negócios de maneira também global, pois a abertura de mercados não se verifica apenas na possibilidade de as empresas irem para outros e diferentes países mas também na inevitabilidade de competir com empresas estrangeiras no mercado nacional.

Neste sentido e, por exemplo, as definições de estratégia global (Porter 1986, Bartlett e Ghoshal 1989) envolvem política de integração, operações, actividades e pessoas expatriadas, devendo a nacionalidade da empresa, em princípio, e à partida, trazer consigo algumas consequências.

A nacionalidade é um fenómeno multidimensional que inclui cidadania, história, cultura e experiência e pode-se aplicar a vários aspectos da MNC<sup>2</sup>, como por ex. a localização da sede da empresa, que normalmente é no país de origem<sup>3</sup>, a nacionalidade dos seus gestores e a localização das subsidiárias.

A história mostra-nos que as primeiras empresas a entrar em diferentes países foram as europeias, só depois as americanas, em seguida as japonesas e mais recentemente as de outros países asiáticos e de alguns países da América Latina (Yip et al., 1997). Este facto terá contribuído para uma cultura organizacional, em geral, diferente consoante a nacionalidade do investidor. Mesmo reportando-nos às empresas europeias existem diferenças no tipo de estrutura, de organização, nos processos de gestão, nas práticas de trabalho e na cultura de gestão predominante, entre, por exemplo, o que se passa na África francófona, ou na África anglófona ou na África de língua portuguesa. Algumas dessas diferenças podem advir do próprio processo de desenvolvimento e outras podem estar enraizadas na cultura nacional (Schneider e Barsoux, 1997) ou então ser uma combinação das duas (Yip et al., 1997), mas o que sobressai é, efectivamente, a importância da nacionalidade da influência e da gestão.

Devido ao pequeno tamanho dos seus mercados internos as MNC europeias tendem a ter uma elevada % de receitas do exterior e têm também uma longa história, desde pelo menos o século XIX, de movimentar gestores por todo o mundo.

A principal diferença para as empresas MNC americanas é talvez o grande mercado interno americano, que leva as empresas americanas a "subadaptar-se" aos mercados locais (Yip et al., 1997).

As japonesas até à pouco tempo seguiram uma estratégia de exportação, centralizada, e mais recentemente autonomizaram subsidiárias locais mas utilizando os gestores japoneses como representantes das empresas mãe (Putti, Kulwant e Stoever, 1993).

---

<sup>2</sup> Multinacional em sentido geral

<sup>3</sup> Apesar de, por motivos, fundamentalmente fiscais se ter assistido na década de 80 passada a algumas deslocações de importantes empresas para diferentes países, que não o país de origem. A este propósito ver por exemplo, Czinkota et al. (1989).

Uma outra maneira de ver a questão é a que é proposta por Perlmutter(1969) ao descrever 3 tipos de MNCs: etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica, e que Kobrin(1994) refere como uma opção de espírito ou mentalidade internacional. Perlmutter define etnocêntrico em termos de orientação de acordo com o país de origem, com ênfase na forma de fazer as coisas como se fazem na sede, com preferência pelos gestores do país de origem e uma assunção geral de que existe uma superioridade inerente no país de origem. A policêntrica refere-se a uma orientação no sentido do país hospedeiro, onde existe a assunção que os estrangeiros são diferentes e difíceis de entender e que os gestores locais são melhores se deixados sozinhos. A geocêntrica indica um standard global de actuação para todo o mundo.

Esta tipologia vê as actividades de gestão das MNCs como uma orientação geral. Mais recentemente alguns autores argumentam que ver as multinacionais em termos de orientação geral obscurece as diferenças internas dentro da própria empresa (Hedlund, 1986; Bartlett and Ghoshal, 1989; Ghoshal e Nohria, 1989). Ao invés eles argumentam que a MNC deve ser vista como umnexo de diferentes práticas.

O estudo efectuado sobre empresas belgas com subsidiárias no estrangeiro, levado a cabo por Soenen e Van den Bulcke (1988) é um bom exemplo da diversidade práticas de gestão adoptadas. Com efeito, aqueles autores notaram que algumas subsidiárias têm práticas mais próximas das práticas usadas no país da sede da empresa, outras têm práticas mais próximas das usadas no próprio país hospedeiro e outras têm práticas que se podem considerar de natureza global.

Perante esta diversidade somos tentados a dizer que as práticas condizentes com as da sede da empresa serão implementadas por expatriados da casa mãe, as práticas usadas no país hospedeiro seriam melhor implementadas pelos gestores locais e as práticas locais seriam implementadas por gestores que pela sua sistemática rotação internacional vão uniformizando comportamentos, processos e práticas.

No fundo e em grande parte as coisas estão relacionadas com a nacionalidade do poder de decisão, tal como nos deixam entender Bartlett and Ghoshal (1989) quando concluem que a busca da integração global pelas companhias americanas é pela formalização da estrutura e dos processos, enquanto que as empresas europeias é pela socialização e as japonesas é pela centralização.

O conceito de estratégia da empresa dentro duma MNC tem desde há muito tempo sido considerado como uma questão da estrutura seguir ou ir á frente da estratégia, seguindo o ponto de vista de estratégia de Chandler (1962) ou Porter (1986), ou então as MNC poderem manipular a sua estratégia de acordo com um dado número de valores, um dos quais é a estrutura inerente na organização. É o ponto de vista heterárquico advogado por Hedlund e Rolander(1990). Estes autores contrariam o argumento subjacente aos paradigmas tradicionais da estratégia/estrutura de que a envolvente externa não pode ser influenciada pela organização.

Assim e no contexto global o alinhamento da estratégia da empresa com a estrutura torna-se mais complexo por dois motivos: diversidade de mercado e diversidade da gestão. O conceito de *Hierarquia Lateral* (Mccalman 1996) como protagonista da gestão da multinacional fora das fronteiras nacionais da empresa, associa o tipo de tomada decisão dispersa geograficamente, não pelo que se considera ser o princípio tradicional da cadeia de comando em organizações burocráticas clássicas (Galbraith, 1994), mas por um sistema de tomada de decisão lateral, redes horizontais e um conjunto comum de premissas partilhadas nos quais as decisões e acções são tomadas e conduzidas (Whyte and Poynter, 1990).

A nacionalidade e aquilo que ela representa parece ser um dos principais motivos que leva as empresas a procurar, muitas vezes, para a sua organização uma abordagem heterárquica, matricial ou horizontal que vai, como refere Bournois (1992) conferir à empresa vantagem quando ela pretende operar simultaneamente global e localmente, isto é quando pretende compatibilizar duas nacionalidades diferentes. Por outro lado e, na perspectiva da integração horizontal, para que a MNC funcione é necessário haver um conjunto comum de valores e crenças, que funcionem como fornecedores de consistência que a dispersão geográfica de gestores pode originar (Whyte and Poynter, 1990) facilitando por isso a decisão lateral dentro duma organização. Porque, como referem, a este respeito, Barkema e Vermeulen,(1997), confirmando algumas assunções chave de Hofstede (1980, 1991), os valores são estáveis ao longo do tempo, levando a que, por isso, diferenças nos “berços” culturais dos gestores possam causar problemas nas actividades e parcerias internacionais(Barkema et al.,1996), particularmente, diferenças na aversão à incerteza e na orientação de longo prazo(Hofstede, 1980, 1991).

### Transferências internacionais

Como referimos atrás existem 3 tipos de transferências internacionais: Os expatriados oriundos do país da casa-mãe(M), os locais do país onde se vai instalar a subsidiária<sup>4</sup>(P), e os expatriados dum terceiro país que não o da sede e não o hospedeiro. Qualquer uma das 3 situações encerra vantagens e desvantagens(Banai, 1992, Hodgetts e Luthans, 1994, Briscoe, 1995, Fatehi, 1996) que sucintamente se referem no quadro 1:

**Quadro 1: Vantagens e Desvantagens relacionadas com os três tipos de Transferências Internacionais**

	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
M	Competência técnica e de gestão. Familiaridade com os objectivos, políticas e práticas da sede. Melhor e mais fácil ligação e comunicação ao pessoal da sede. Mais fácil de controlar as operações da subsidiária. Oportunidade para o desenvolvimento de executivos internacionais.	Dificuldades de adaptação(língua, cultura, ambiente socio-economico, etc.). Custo excessivo de selecção, formação e manutenção do gestor e das suas famílias no exterior. Exigências/insistências dos países hospedeiros em nacionais. Desadaptação da família
P	Familiaridade com a envolvente socio-económica, política e legal, com a língua e práticas. Custos mais baixos na contratação. Oportunidades para a promoção de nacionais. Resposta favorável às exigências/insistências do país hospedeiro. Maior continuidade à gestão.	Maior dificuldade de controlo sobre as operações da subsidiária. Maior dificuldade de comunicação com o pessoal da sede. Falta de oportunidades para os nacionais de ganhar experiência internacional.
3P	Provavelmente a melhor solução de conjugar	Susceptibilidade do país hospedeiro sobre

<sup>4</sup> Existem alguns autores que levantam dúvidas a chamar-se de "transferência internacional" aos locais. Ver a este propósito, Scullion, (1991). No entanto vamos seguir os autores referenciados acima e considerar os locais como gestores internacionais ao serviço da MNC, para quem o conceito de local para esta função terá um significado estrito. Estes executivos podem já estar a servir aquela subsidiária, como podem vir duma outra qualquer subsidiária em qualquer parte do mundo.

a capacidade técnica e de gestão com a necessidade de adaptação a um ambiente socio-económico e cultural diferente. Normalmente são gestores internacionais de carreira. São menos dispendiosos que os M. Normalmente são mais bem informados que os M sobre as envolventes externas.	nacionais de alguns outros países. Barramento de evolução aos nacionais hospedeiros.
--	---

Como se infere, as transferências internacionais, e os Ms, em particular, facilitam o controlo, a ligação à casa-mãe e a coordenação por parte da sede da MNC. Como sublinha, por exemplo, Boyacigiller (1990), em enquadramentos de complexidade, risco político e distância cultural, com incerteza elevada, os expatriados dos países de origem podem fornecer um mecanismo não obstrutivo para incrementar o controlo das subsidiárias localizadas em países estrangeiros e ser simultaneamente uma fonte de informação privilegiada.

Em relação aos P e aos 3P nota-se que no rol das vantagens e desvantagens existe uma maior sensibilização com a envolvente local, e uma menor acuidade com o controlo. De certa maneira é um aproximar maior ao processo de gestão lateral referido anteriormente, pois com os P e os 3P a função controlo na gestão da subsidiária vai assumindo, com maior nitidez que nos Ms, outros contornos. Em virtude das transferências internacionais dos gestores funcionarem como impulsionadoras naturais da constituição de redes de informação (Edstrom e Galbraith, 1977), e que, por isso, geram um considerável aumento da capacidade de processamento de informação entre as várias partes da empresa (Egelhoff, 1988) e uma rede pessoal de relações baseadas numa relação de confiança de longo prazo (Evans, 1991), Bartlett e Ghoshal, (1995) consideram que estamos em presença dum tipo de controlo por socialização e por redes informais de informação.

Mas, na realidade este tipo de processo de gestão lateral é extremamente difícil de controlar quer em termos de logística quer em termos de estrutura, Evans (1991) chama-lhe de sistema nervoso da organização, por isso, muitas MNCs utilizam a internacionalização dos mercados e o desenvolvimentos de trocas de executivos como uma forma e tentativa de criar um processo de interculturação (Mccalman, 1996) que facilite a gestão e o controlo. Estas trocas são, assim, uma das responsáveis pela reviravolta cultural que a teoria organizacional absorveu, com assento no reconhecimento de que todas as práticas numa empresa são mediadas pelo fenómeno cultural, incluindo o tradicional controlo.

Como é sublinhado por Munro (1999) a cultura e o controlo efectuado pelo gestor trabalham lado a lado. Os gestores baseiam-se em artefactos associados ao controlo, não apenas porque são instrumentos, mas também porque estão indexados à sua performance cultural de como fazer as coisas.

Mas já anteriormente, vários outros autores entendiam que as transferências internacionais aceleram a socialização cultural dentro da empresa quer para os expatriados quer para a generalidade daquela. Já na década de 70, Kuin (1972) referia a importância da rotação internacional para a “aculturação”, na década de 80 vários testemunhos existem realçando a conveniência das transferências internacionais para promover a aculturação fundamentalmente quando as empresas estão presentes em países com diferenças culturais e linguísticas (Robock e Simmonds, 1983), quando as empresas utilizam os conhecimentos adquiridos em diferentes países para aproximar pessoas e processos (Daniels e Radebaugh, 1989) ou quando se busca a melhor integração dentro da empresa pela via da socialização organizacional (Ghoshal e

Bartlett, 1988). Bartlett e Ghoshal (1987) ilustram esta ideia com o caso da Philips que, segundo os autores, utilizaram vários processos de socialização para gerir a complexidade dos fluxos de informação e comunicação. Dentro desses processos destacam a transferência de pessoas, o encorajamento de comunicação informal que motive a troca de informação, e a criação de *forums* que facilitam a aprendizagem inter-unidades.

Portanto a transferência internacional é um dos mecanismos mais importantes de que as empresas se servem para desenvolver um sistema internacional de gestão de recursos humanos que permita a aculturação, a socialização organizacional, e que assegure, igualmente, como refere Kobrin (1994) o aproveitamento de todo o tipo de contribuições de fora, sejam de desenvolvimento tecnológico, seja de penetração de mercado.

Assim, e como se alcança facilmente um dos problemas principais a que está ligada a gestão duma subsidiária é a “ponte” ou se quisermos a tentativa de disseminação duma cultura organizacional em que um dos emissores fundamentais é o principal gestor da subsidiária. A selecção deste é, por isso para toda a organização, a salvaguarda da comunicação, dele com a sede, da sede com ele e deste com todas as outras unidades do grupo (Simões e Nevado, 2001).

Uma das maneiras de conseguir isto pode ser usar gestores de países terceiros para as subsidiárias. Doz et al. (1990) argumentam que estes expatriados desenvolvem mais facilmente a partilha de valores entre a sede e as subsidiárias e removem uma identificação exagerada com a nacionalidade da subsidiária. Mas outras maneiras existem e mais frequentes para a utilização das transferências internacionais.

Harzing, (2000b) num estudo que efectuou em várias centenas de subsidiárias de algumas centenas de MNCs, em duas amostragens diferentes, com a exclusão e inclusão dos EUA, encontrou os seguintes resultados no que diz respeito ao peso do expatriado oriundo do país de origem da MNC:

**Quadro 3: Percentagem dos Directores Gerais das subsidiárias oriundos dos países de origem das respectivas MNCs**

País de Origem da sede das subsidiárias	% dos Expatriados do País de origem (1ª amostragem)	% dos Expatriados do País de origem (2ª amostragem)
Dinamarca	18,2	
UK	23,1	23,8
Noruega	24,5	
Suíça	25,6	
França	30	18,2
Finlândia	30	42,1
Holanda	32,7	50
Suécia	34,2	29,4
Alemanha	40,9	59,3
Itália	48,1	
Japão	76,5	62,5
EUA		20,5

Como resultados a autora vê que as MNCs japonesas são muito mais propensas a terem directores gerais do país de origem do que as subsidiárias europeias. A mais elevada percentagem de expatriados vindos do país de origem da MNC foi encontrada nos países da América Latina, África e Longe e Médio Oriente, enquanto que a presença de expatriados é muito menor no Canadá e na Europa ocidental, sendo particularmente

baixa na Escandinávia. Em geral MNCs que operam no sector financeiro e da indústria automóvel revelam uma maior percentagem de expatriados de origem como directores gerais. Uma presença baixa de expatriados foi encontrada nalgumas empresas de serviços e em indústrias multidomésticas como a alimentação, P.e..

### Transferências internacionais e características alemãs

O estudo de Edstrom e Galbraith (1977), é o primeiro e, porventura, único, que teoricamente explica porque é que as transferências internacionais de gestores ocorrem (Borg, 1988, Harzing, 2000a). Aqueles autores encontram 3 motivos gerais para este tipo de transferências: para preencher posições, que respeita, principalmente, à transferência de conhecimentos técnicos para o desenvolvimento de países onde os nacionais locais não existem; para desenvolvimento da gestão, onde se assume que a transferência dá ao gestor internacional experiência e desenvolve-o para tarefas futuras em subsidiárias no exterior ou mesmo na sede; e para desenvolvimento organizacional, em que a transferência é usada para alterar ou manter a estrutura e o processo de decisão da organização. Neste caso a transferência internacional é usada como estratégia de coordenação e controlo.

Em muitos dos estudos alemães o *focus* é mais num tipo directo de controlo de expatriados do que em tipos informais de coordenação e controlo de que Edstrom e Galbraith (1977) foram precursores. Contudo o objectivo último é similar nas duas circunstâncias: obter a certeza que as várias unidades organizacionais vão ao encontro dos objectivos organizacionais. Vejamos no quadro em baixo como alguns autores alemães vêm, com base, no estudo de Edstrom e Galbraith, esta problemática das funções organizacionais da transferência internacional:

Edstrom e Galbraith (1977)	Preenchimento de posição	Desenvolvimento da Gestão	Desenvolvimento Organizacional
Pausenberger & Noelle (1977)	Para assegurar transferência de Know How. Para compensar inexistência de gestores locais. Para treinar e desenvolver gestores locais.	Para desenvolver as capacidades de gestão do expatriado. Para desenvolver as capacidades de gestão global.	Para assegurar práticas homogéneas na empresa. Para assegurar um sistema de <i>report</i> comum na empresa. Presença de pontos de vista diferentes nos processos de tomada de decisão.
Welge (1980)	Preenchimento de posição. Transferência de Know How.	Experiência Internacional. Uso do potencial de gestão	Coordenação. Mudança de gestão
Kenter (1985)	Falta de gestores locais qualificados disponíveis. Transferência de Know How. Formação dos gestores locais	Desenvolvimento de nacionais do país da sede da empresa.	Coordenação e controlo. Aumento da lealdade e confiança do expatriado.



Kumar & Steinmann(1986)	Transferência de Know How. Necessidade de treinar gestores alemães.	A sede quer gestores japoneses para ganharem experiência internacional	Para assegurar a coordenação com as políticas e as filosofias da sede. Para facilitar a comunicação. Desejo de lealdade para com os objectivos da sede
Roessel(1988)	Transferência de Know How de Gestão. Falta de pessoal local qualificado.	Desenvolvimento gestional de expatriados e de gestores locais.	Coordenação, controlo e condução. Fluxos de informação recíprocos.
Groenewald & Sapozhnikov(1990)	Transferência de Know-How tecnológico, administrativo e de vendas. Falta de pessoal local especializado.	Desenvolvimento da Gestão. Melhores oportunidades de carreira para os empregados.	Condução e coordenação
Kumar & Karlhaus(1992)	Transferência de Know-How. Falta de pessoal local qualificado. Necessidade de treinar gestores de/para fora	A sede quer gestores alemães para ganharem experiência internacional.	Para assegurar coordenação e comunicação com a sede. Desejo de lealdade com os objectivos da sede.
Macharzina (1992)	Preenchimento de posição.	Desenvolvimento de Gestão	Coordenação
Wolf (1994)	Preenchimento de posição.	Desenvolvimento de pessoal ou de gestão.	Coordenação

Fonte: Em Harzing(2000b)(adaptado)

Efectivamente e como se refere em cima estes autores alemães privilegiam fundamentalmente as transferências internacionais como forma directa de coordenação e controlo, como transferência de *know how*, e como treino e experiência para os gestores alemães.

Em face disto poder-se-ia voltar ao início deste trabalho reafirmando que, na realidade, o comportamento duma MNC é significativamente influenciado pela sua nacionalidade (Hofstede, 1983; Kogut e Singh, 1988; Doyle et al., 1992).

A nacionalidade, afinal, não parece ser um conceito ultrapassado, mas é, na verdade, uma ideia particularmente intrigante quando em presença dum mundo de mercados globais e de empresas globais.

Hofstede(1983) esclarece que as diferenças nacionais e regionais não estão desaparecendo. Pelo contrário, elas existem e são para ficar. E na perspectiva de Erramilli, (1996) essas diferenças podem tornar-se num dos problemas mais importantes e cruciais para a gestão, em particular para a gestão de multinacionais e de organizações multiculturais. Diferenças centralizadas no país de destino ou diferenças na mentalidade do país de origem.

Duijker e Frijda(1960) identificam 6 concepções de características nacionais. E dividem-nos em 2 tipos: abordagem centralizada na cultura e abordagem centralizada na

personalidade. Esta foca nas características da personalidade específicas duma nação. A anterior foca nos hábitos, nas práticas, normas e valores da estrutura cultural.

A centralizada na cultura é dedutiva a outra é indutiva. Esta baseia-se na observação dos indivíduos e tenta-se generalizar para as características grupais nacionais. A outra parte das observações das estruturas sociais dos comportamentos colectivos e desenvolve conclusões para o grupo. A unidade de análise num é a estrutura social/cultural e no outro é o indivíduo (Clark, 1990).

Usando traços de personalidade como a afirmação e a dureza, Peabody (1985) mede e descreve as características nacionais de 6 países referindo que por exemplo os alemães tendem a ser duros e afirmativos, os americanos frouxos e afirmativos, os ingleses duros e não afirmativos e os italianos frouxos e não afirmativos.

Mas um dos estudos mais importantes envolvendo características nacionais foi o de Hofstede(1980), tendo medido 4 dimensões da cultura nacional: Distância ao poder (estilo autocrático *versus* estilo democrático de gestão); aversão à incerteza (tolerância à incerteza); Individualidade (individualismo *versus* colectivismo) e Masculinidade/Feminilidade (grau de afirmação masculina)<sup>5</sup>. De certa maneira pode-se dizer que apesar destas serem medidas de tendências culturais estão mais próximas da abordagem centralizada na personalidade do que na cultura (Clark, 1990)

Quer a distância ao poder quer a aversão à incerteza têm fortes implicações na maneira como as organizações são estruturadas e como o poder é distribuído dentro das organizações.

Bruck, (1999) investigando alguns *standards* culturais alemães revela que estes preferem clareza, objectividade e factos na comunicação e avançam com discussões e conflitos se necessário. São pessoas que se identificam muito com o seu próprio trabalho e com a performance da empresa a que estão ligados sendo também muito exigentes em termos de estratégias alternativas de motivação, como as remuneratórias.

Para os alemães as hierarquias organizacionais querem-se leves e baixas, mas no que respeita á observância de regras e regulamentos os alemães são muito apegados isto é, a observância é levada bastante a sério funcionando como actividade de controlo. Mesmo perante uma hierarquia leve, esta é para levar a sério e com rigor.

Kainzbauer, (1999) em investigação levada a cabo sobre as características culturais alemãs, concluiu que os alemães têm uma abordagem mais cognitiva aos problemas, preferindo uma abordagem mais científica, preocupando-se mais com os problemas teóricos. Os alemães preferem interrogar-se: -isto funciona na vida real, ok, e será que também funciona na teoria?

As alemães têm uma orientação para o problema, os britânicos, por exemplo, têm uma orientação para o comportamento.

Os alemães comunicam duma maneira explícita. Discutem todos os aspectos dum problema de maneira a eliminar todas as incertezas.

As alemães perdem muito menos tempo em conversa de *chacha*. Comunicando de maneira directa os alemães parecem muito honestos aos olhos dos ingleses, mas ao mesmo tempo indiscretos, rudes e agressivos.

São pessoas mais viradas para os factos. São muito sérios, de poucos sorrisos, e têm como preocupação permanente evitar a ambiguidade.

---

<sup>5</sup> Mais tarde Hofstede veio a introduzir uma quinta dimensão: a orientação a prazo.

Segundo Hofstede(1991) os alemães têm uma baixa distância ao poder com um forte controlo da incerteza.

As diferenças no grau de controlo da incerteza representam um sério problema para as empresas internacionais uma vez que se as normas têm significados diferentes em diferentes países torna-se difícil obter um funcionamento coerente.

Portugal ao invés da Alemanha tem uma forte distância hierárquica com um controlo de incerteza bastante maior que a Alemanha(de cerca de 68 para cerca de 105 no índice de Geert Hofstede). Ainda segundo Hofstede (1991) nos países de elevado controlo da incerteza como nos países latinos as pessoas sentem-se desconfortáveis sem a estrutura de um sistema de normas, por pouco práticas ou mesmo impraticáveis que sejam. É uma atitude que deriva duma profunda necessidade psicológica ligada ao controlo da agressão e à segurança face ao desconhecido. E, convenientemente, pode parecer, para Mintzberg (1989) esta configuração que caracteriza a Alemanha de alto controlo da incerteza com baixa distância hierárquica é característico duma burocracia profissional, duma standardização das competências e da existência dum núcleo operacional dentro das organizações.

Aparentemente existe, com Portugal, uma complementaridade e reforçada com o facto de que os países com uma elevada distância hierárquica raramente deram origem a grandes multinacionais. O funcionamento destas não permite a concentração de autoridade sem a qual os gestores da sede desses países se sentem também desconfortáveis(Hofstede, 1991).

### Método e recolha dos dados

A questão de investigação é a nacionalidade do principal gestor das subsidiárias portuguesas das multinacionais a actuarem em Portugal.

Seleccionámos o caso das subsidiárias portuguesas, industriais, das empresas multinacionais alemãs, com um capital totalmente detido pelos alemães ou quase totalmente detido pelos alemães<sup>6</sup>.

A hipótese que levantámos à partida, pela observação que fizemos inicialmente foi a de que a nacionalidade do principal gestor das subsidiárias industriais das MNC alemãs presentes em Portugal é, larga e maioritariamente, também alemã, isto é, tem a nacionalidade do país de origem da multinacional.

Para discutir esta hipótese procedemos à pesquisa documental que permitiu obter informação sobre 21 empresas industriais, subsidiárias portuguesas de capital maioritariamente alemão. Utilizámos estas vinte e uma empresas para o nosso estudo, descritivo, o que se pode considerar uma amostra bastante razoável, face ao universo das empresas alemãs com o perfil definido a actuarem em Portugal. Depois de recolhida a informação sobre a simples pergunta que formulámos, obtivemos as respectivas confirmações, telefonicamente, com as respectivas empresas.

Posteriormente e para comprovar os resultados obtidos recorreremos a um estudo de casos simples, exploratório, para compreender o porquê do resultado encontrado. Recolhemos uma amostra de 7 empresas retiradas daquelas, onde se tentou conhecer um pouco mais acerca do principal responsável da empresa em Portugal, e pela pesquisa em outras fontes documentais e através de algumas entrevistas, curtas, telefónicas e semi-estruturadas, elaborámos confrontando com a teoria existente. A escolha destas 7 empresas foi cuidadosa tendo em conta, como refere Stake (1994), que nada é mais

---

<sup>6</sup> Neste caso com capital acima de 75%.

importante do que fazer uma adequada escolha de casos com os quais importava conhecer mais sobre o porquê relacionado com a questão em análise (Nevado, 1999). As empresas escolhidas foram: a AutoEuropa, Grupo Volkswagen, por ser a mais importante; a Blaupunkt por ser, das várias empresas pertencentes ao Grupo Bosch e presentes em Portugal, a que emprega mais pessoas, cerca de 2.000 e de maior facturação; a ROL por pertencer a um outro grupo importante alemão, o Grupo FAG<sup>7</sup>, e por ter um português à frente da empresa; a Vulcano por ser uma empresa cujo produto principal não é de abastecimento à indústria automóvel, ao contrário duma grande parte das empresas alemãs em Portugal; a Preh, por pertencer a um, também importante grupo alemão, o Grupo Preh, e por ter à sua frente um alemão e um português; e por fim escolhemos duas empresas pequenas, a Scherdel-Moltec e a OKE Tillner, com um volume de negócios não superiores a cinco milhões de Euros, com menos de 100 trabalhadores, cerca de 60 e 30 respectivamente, e com a particularidade, no caso da OKE, de ter à sua frente um alemão e uma portuguesa. Todas as empresas são 100% detidas por alemães, com excepção da ROL que é detida por alemães em 82,6%.

Assim, com base na revisão da literatura, que nos permitiu definir alguns focos para análise e com base nos resultados apurados, pelas duas vias utilizadas, elaborámos alguns caminhos para interpretação, levantámos algumas questões e sugerimos investigação posterior.

## Resultados

As vinte e uma empresas de capital maioritariamente alemão, de direito português, industriais e presentes em Portugal, que foram seleccionadas para saber da nacionalidade do seu principal responsável foram as seguintes:

**Quadro 4: Nacionalidade do principal gestor e produto principal fabricado por algumas das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs.**

NOME	NACIONALIDADE PRINCIPAL GESTOR <sup>8</sup>	PRODUTO PRINCIPAL
1. AutoEuropa	Alemão	Automóveis
2. Blaupunkt	Alemão	Rádios
3. Bomoro	Alemão	Trincos
4. Diehl Fapobol	Alemão	Borrachas
5. Edsha	Alemão	Pedaleiras
6. Euronadel	Português	Agulhas
7. Friedrich Grohe	Português	Torneiras
8. HMR	Português	Plásticos
9. IMS	Brasileiro	Móveis
10. Karman Ghia	Boliviano	Estofos
11. Kendrion RSL	Alemão	Plásticos com Metais
12. Kromberg e Schubert	Alemão	Cablagens

<sup>7</sup> Este grupo foi recentemente comprado na Alemanha por outro importante grupo alemão, o grupo INA.

<sup>8</sup> Informação respeitante ao Verão de 2001, com excepção da Vulcano e da OKE Tillner que se referem ao início de 2002.

13. Krupp Hoesch Impormol	Alemão	Molas
14. Leica	Alemão	Produtos Ópticos
15. OKE Tillner	Alemão + Portuguesa	Perfis Plásticos
16. Opel Portugal <sup>9</sup>	Alemão	Automóvel
17. Preh	Português + Alemão	Climatizador
18. Robert Bosch Travões	Alemão	Travões
19. ROL	Português	Rolamentos
20. Scherdel-Moltec	Alemão	Molas
21. Vulcano	Alemão	Esquentadores

Com base na informação recolhida sobre as empresas pode-se resumir a nacionalidade dos seus principais gestores no seguinte quadro:

**Quadro 5: Quadro resumo da Nacionalidade dos Gestores por país de origem, por país de destino, e por país terceiro<sup>10</sup>**

	País de Origem (M)	País Local (P)	País Terceiro (3P)
N.º Gestores	15	6	2
% Gestores	65,2	26,1	8,7

As pequenas e curtas entrevistas realizadas às sete empresas escolhidas permitiram obter a seguinte informação, resumida, adicional e relevante.

#### AutoEuropa, Automóveis L.da

O principal responsável(PR) da AE(Auto Europa) em Portugal, é alemão e trabalha no grupo alemão desde 1960 tendo iniciado a sua actividade como técnico de fábrica. Quando terminou o curso de engenharia mecânica viria a assumir responsabilidades crescentes na fábrica de Wolfsburg chegando a cargos de direcção. Tem tido uma carreira internacional onde se inclui a Nigéria, os EUA, a África do Sul e a China. Desde 1991 e até chegar à AE desempenhava funções de director para assuntos técnicos e porta voz da administração da VW Sachsen.

#### Blaupunkt, Auto Rádios Portugal, Lda

O PR desta empresa é um cidadão alemão e veio para Portugal após uma estada importante no Brasil ao serviço do grupo e por isso fala muito razoavelmente o português.

A área de equipamentos para a indústria automóvel é a mais importante das 4 áreas de negócio do grupo pois é a de maior peso dentro da empresa. Este sector está dividido em várias divisões das quais se destaca a divisão de comunicações móveis(autorádios) à qual pertence a Blaupunkt Werke, com uma unidade produtiva na Alemanha, outra na

<sup>9</sup> Via Alemanha (Adam Opel)

<sup>10</sup> No caso das empresas que têm uma liderança partilhada considerámos a nacionalidade de cada um individualmente, daí que para as 21 empresas tenhamos 23 gestores.

Hungria, outra na Malásia e em Portugal, sendo apenas em Portugal e na Malásia que se produzem os autorádios.

O PR considera que a empresa em Portugal, tal como boa parte do resto do grupo, ainda não é como as empresas modelo alemãs que têm poucos níveis hierárquicos. Este PR tem uma preocupação especial em dar formação regular aos quadros superiores da empresa promovendo cursos na empresa e idas à Alemanha.

ROL, Rolamentos Portugueses S.A.

O PR desta empresa é um português que trabalha na empresa há bastantes anos.

O anterior PR era um alemão que entretanto passou a administrador delegado do grupo em Portugal. Este anterior PR vai à empresa, em média, uma vez por semana e não tem funções executivas. Vive em Portugal e é, por vezes, considerado mais português do que alemão, visto ter toda a sua vida e família cá e limitar-se a ir à Alemanha em férias, ou quando se desloca para efeitos de reuniões do grupo. Neste último caso vai sempre acompanhado do português que é o actual e PR da empresa.

Este português para além de estar há muitos anos na empresa fala muito bem alemão, referindo mesmo que fala tão bem alemão quanto o português.

Das dezenas de subsidiárias que o grupo tem por todo o mundo só existem 3 casos em que o PR respectivo não é alemão. É o caso da Coreia, em que por alegadas fortíssimas diferenças culturais a gestão é partilhada entre um local e um alemão. É o caso de Portugal e é o caso da Índia, que é idêntico a Portugal<sup>11</sup>.

Vulcano, Termo Domésticos, SA

Esta empresa foi fundada por portugueses e o anterior PR era um engenheiro português filho dum dos fundadores, e que esteve na empresa mais de 20 anos tendo chegado a membro da direcção do grupo, concretamente, da Bosch Thermotechnick, divisão/sector onde se inclui a Vulcano. Este português saiu da empresa há relativamente pouco tempo.

O actual PR é um alemão que desde há muito tempo contacta com Portugal em virtude de ao serviço do grupo alemão ter sido, ao longo de vários anos, a importante ligação que se estabeleceu entre a sede na Alemanha e as subsidiárias portuguesas do grupo Bosch em Portugal.

É uma pessoa que estima bastante Portugal para além de falar e perceber a língua, de já conhecer bastante bem as empresas em Portugal, assim como, devido ao seu “passado português”, ter contactos privilegiados com organizações institucionais portuguesas onde é, também, bastante estimado.

Electromecânica Portuguesa Preh

É uma empresa que está em Portugal desde 1969, tendo-se implantado de raiz, com, actualmente, cerca de 600 trabalhadores e é gerida por duas pessoas, um português, engenheiro de formação, e um alemão.

Os dois gestores partilham a gestão da empresa e fazem questão em sublinhar que têm poderes iguais. As decisões são tomadas em conjunto e o alemão tem a seu cargo

---

<sup>11</sup> Na Índia é a própria legislação nacional de investimento directo estrangeiro que não permite, salvo raras excepções, como foi o caso da Union Carbide Bhopal de má memória para os indianos, que o investidor estrangeiro tenha maioria de capital. Daí que possa ser natural que a parte local, maioritária, nomeie o principal responsável.

principalmente a parte técnica e o português a parte administrativa e financeira. Em deslocações à Alemanha vão igualmente os dois. O português fala razoavelmente alemão.

Scherdel-Moltec, Molas Técnicas, AS

Esta empresa foi adquirida pelos alemães em 1991 e o seu actual PR é um alemão com formação técnica e que veio do Brasil onde esteve ao serviço do grupo alemão a que pertence a Scherdel Moltec, que é o grupo CEP Technis.Federn Sig.Scherdel M&C. Devido à sua estada no Brasil o PR fala razoavelmente o português.

OKE Tillner

A empresa está em Portugal há relativamente pouco tempo e o seu anterior PR era um alemão com formação técnica, que tinha como preocupação fundamental, para além da gestão da empresa, a ligação com o grupo OKE que é também o principal cliente da empresa.

Actualmente o PR é uma gestora portuguesa, que acumula com a função de *Plant Manager*, que está na empresa desde Agosto de 2000 e que reporta ao actual Administrador Delegado que é o anterior PR. Este administrador delegado é não executivo e vai à fábrica portuguesa em média uma vez por mês. Este grupo é relativamente recente, visto ter nascido em 1961 e tem apenas 3 fábricas no exterior, esta em Portugal, outra nos EUA e uma outra na África do Sul. Apenas a dos EUA é gerido por um só alemão, a da África do Sul também tem uma gestão partilhada entre um alemão e uma local.

## Discussão e Conclusões

Em primeiro lugar e antes da breve análise que se poderá fazer com o ligeiro estudo de casos efectuado com as sete empresas, não existe qualquer dúvida sobre a tendência alemã para escolher nacionais do seu próprio país(M) para pôr à frente das suas subsidiárias, neste caso, em Portugal.

Mais de 65% de Ms diz bem da esmagadora política etnocêntrica das multinacionais alemãs. É um resultado que confirma os resultados obtidos por Harzing(2000b) conforme vimos atrás em que se conclui naquele estudo que a Alemanha é o país da Europa e EUA com propensão a ter mais expatriados do seu próprio país. Apenas foi ultrapassada pela Itália na primeira amostragem e pelo Japão em ambas as amostragens. Onde os resultados de Harzing não se confirmam é na assunção de que a Europa Ocidental é das regiões do globo onde menos expatriados do país de origem se encontram, quando, como se viu em Portugal existe uma % bastante elevada, maior do que a obtida pelos alemãs naquelas duas amostragens. Efectivamente existe a atenuante que é a de que as subsidiárias portuguesas desta amostra servem fundamentalmente a indústria automóvel ou por fabricarem veículos ou por fabricarem componentes para a indústria automóvel, o que segundo Harzing (2000b) é revelador duma maior concentração de expatriados do país mãe.

Esta maior propensão da indústria automóvel para absorver Ms tem concerteza a ver com a tecnicidade de que essas indústrias se revestem nomeadamente em Know How que acompanha constantes inovações de produtos e processos(Clark e Veloso, 2000) e também com a falta de confiança que os alemães têm nos locais para corresponderem

aos *standards* de qualidade e preço exigidos pelas suas marcas (ITEC, 1999)<sup>12</sup>. Esta questão da confiança é um outro factor determinante na escolha dum M pelos motivos agora referidos e que corrobora a teoria de que a coordenação e controlo é uma das principais funções organizacionais atribuíveis a um expatriado, fundamentalmente, para garantir qualidade, preço, e entregas em tempo útil (Simões, Biscaya e Nevado, 2000) principalmente no caso português. Tal como referido na teoria existe por parte das empresas alemãs esta preocupação notória que é de que o depositário mais fidedigno para o Know how desenvolvido na Alemanha são mesmo os alemães.

Portanto e face à questão-hipótese levantada ela é indiscutivelmente verdade, ou seja com base na estatística descritiva apurada a nacionalidade dos principais responsáveis pelas subsidiárias industriais portuguesas de capital 100% alemão ou quase é larga e maioritariamente alemã.

Quando tentámos ir um pouco mais fundo recolhemos mais informação das sete empresas escolhidas e os resultados permitem reflectir sobre a conclusão a que se chegou anteriormente. Na realidade é um facto de que 65% dos gestores das empresas são alemães, mas existem algumas pistas que se abrem para não aceitar passivamente aquela constatação.

Em primeiro lugar os casos permitiram-nos perceber que das 4 empresas em que a gestão não é portuguesa, por partilha ou individualmente, os actuais PRs, com excepção do PR da AE, tiveram contactos, anteriormente, directa ou indirectamente, com alguma realidade portuguesa. O PR da Blaupunkt e da Scherdel Moltec estiveram vários anos no Brasil, o PR da Vulcano há muito anos que está presente em Portugal, com relações privilegiadas com as empresas do grupo Bosch, como são a Vulcano, a Robert Bosch Travões, a Blaupunkt, e a Bomoro, e com as instituições portuguesas. Apenas o PR da AE não teve no seu passado relações com Portugal, apesar de ele próprio ter sido expatriado para vários países do mundo. Portanto dos 7 PRs apenas um estava, em teoria, mais afastado da realidade portuguesa directa ou indirectamente. Isto é das 4 empresas de gestão apenas alemã, três são pessoas que vieram do Brasil ou já cá estavam há muito tempo.

Com efeito nas relações, duas a duas, estabelecidas por Hofstede (1991) respeitantes às suas 4 dimensões culturais, os índices para Portugal e Brasil, são relativamente idênticos ocupando nalguns casos os mesmos *clusters*. Para além disso existe uma outra identidade que aproxima os dois países, Portugal e o Brasil, e que terá sido concerteza factor determinante para a escolha destes e não outros PRs para Portugal que é a língua comum. E se nestas 7 empresas encontraram-se vários expatriados alemães com experiência do Brasil, na amostragem maior é conhecida situação idêntica em pelo menos, mais dois casos, a Leica e a Karman Ghia. Para além de que os dois únicos expatriados de terceiro país são de nacionalidade brasileira e boliviana. Sendo que, ainda, neste último caso é um gestor com percurso feito na Bolívia, Argentina, mas principalmente no Brasil, também.

Por outro lado convém referir que das 7 empresas deste estudo, e mais uma vez com excepção da AE, que tinha anteriormente à sua frente um italo-americano, em virtude da aliança estratégica Ford-VW que entretanto se desfez, todas as outras revelam um crescendo de interesse pela influência portuguesa. Quer as duas empresas com gestão partilhada, a OKE e a Preh, quer a ROL com actual gestão portuguesa, foram empresas geridas anteriormente apenas por alemães, tendo portanto havido uma abertura à gestão portuguesa. A Blaupunkt e a Scherdel Moltec, por motivos diferentes, vêm com boas

<sup>12</sup> ITEC, 1999, A Indústria e Componentes na Europa Ocidental, ITEC



perspectivas o acréscimo de responsabilidade a atribuir a gestores portugueses. No primeiro caso em virtude de Braga se ir tornando o principal centro para a produção de autorádios em todo o mundo dentro do grupo Bosch, e no segundo caso porque Portugal, ao contrário da maior parte das outras empresas de capital alemão que tem o mercado português como mercado de pouca importância em termos de colocação de produtos a Scherdel-Moltec, pelo contrário, tem no mercado português o seu principal mercado, exportando apenas cerca de 10% da sua produção. Na Vulcano, porém, deu-se uma situação inversa na medida em que o carismático anterior PR<sup>13</sup>, saiu tendo dado entrada um alemão. Após mais de 20 anos à frente da empresa, desde 1979, o anterior PR deixou com toda a certeza o seu cunho pessoal numa empresa de extraordinário sucesso. Não nos cabe neste estudo perceber o porquê da saída do anterior PR, o que seria, aliás, bastante interessante, mas constatar que o gestor português foi substituído por um gestor alemão.

Algumas outras constatações podem ser feitas. Por exemplo é interessante notar que no grupo Bosch, quer nas duas empresas que constam do grupo das sete quer nas outras duas pertencentes ao grupo das 21, nenhum dos PRs actuais é português.

Outra característica que chama a atenção é a de que, nalguns casos o PR alemão quando abre a gestão aos portugueses, remete-se para uma função, normalmente não executiva e provavelmente, com a focagem, apenas, no controlo. Daí a sua não presença diária e constante nas empresas. É o caso da ROL e da OKE, e era o que fazia o actual PR da Vulcano, antes desta nomeação, em todas as empresas do grupo Bosch presentes em Portugal.

Por outro lado, sendo a AE uma empresa de perfil eminentemente técnico, com uma preocupação de tecnologia e processo de produção bastante elevada é de realçar que a escolha dum gestor alemão é, efectivamente, compatível com a teoria (Pausenberger e Noelle 1977; Welge; 1980; Kenter, 1985; Roessel, 1988; Kumar e Karlhaus, 1992) de que a casa-mãe pretenda garantir a sua gestão através duma excelência na transferência de *Know how* que à partida parece só poder vir de alguém com elevada experiência de fábrica como é o caso do actual PR, que é uma pessoa com grande historial na parte técnica do grupo, em vários países do mundo.

Também é de sublinhar que a aprendizagem organizacional e cultural que os expatriados alemães vão obtendo transmitem-nas pelos sítios onde passam como é o caso em Portugal, e que se pode em parte avaliar pelo reconhecimento do actual PR da Blaupunkt em tornar a empresa com menos níveis hierárquicos e em maior medida se pode avaliar pela política dos gestores alemães a puxarem para junto de si, atribuindo maiores responsabilidades a gestores portugueses, partilhando ou não a principal responsabilidade, como é, por exemplo, o caso da OKE, da ROL, da Preh, e da Blaupunkt.

Para início de conclusão e a este propósito vale a pena fazer a distinção entre os expatriados de origem alemã, que não têm experiência internacional e aqueles que embora sendo de origem alemã já detêm conhecimento doutras realidades e culturas locais e organizacionais. Na literatura tratámos este grupo como Ms, mas na realidade deveria haver alguma distinção entre os dois tipos de gestores, pois em certa medida a abertura aos locais e a gestão lateral que os Ms vão fazendo deve-se em larga medida à sua experiência internacional e trabalho multicultural que vão absorvendo pelos sítios

<sup>13</sup> Entre a saída do anterior PR português e o actual PR passou algum tempo. A função, neste período de tempo, foi ocupado interinamente por outro gestor alemão.

por onde vão passando. E se esses países tiverem características culturais idênticas, ou pelo menos pertencerem aos *clusters* referidos por Hofstede(1991) parece-nos possível inferir que os gestores vão-se assemelhando mais a um 3P do que a um M. Porque por muita experiência internacional que o executivo detenha há sempre um período de adaptação e conhecimento do mercado local, para o qual o principal responsável faz ele próprio um percurso de "aculturação" cognitivo e organizacional, desde que tenha essa vontade e essa orientação, e normalmente é mais fácil encontrar isso num gestor internacional com várias experiências de vários países. Como refere Kobrin(1994) questionando Perlmutter(1969) um espírito geocêntrico pode prevalecer numa empresa que descentralize responsabilidade, mas mantenha a socialização dos gestores para efeitos de controlo.

Portanto podemos referir que no caso das empresas alemãs não existem grandes dúvidas de que existe uma preferência notória pela transferência de executivos da Alemanha, não obstante termos constatado a crescente abertura à gestão local. O trabalho diário e em equipa vai gerando os mecanismos de confiança para isso mas também as transferências e as vivências internacionais dos diferentes executivos vão fazendo com que nas suas operações os gestores alemães desenvolvam um tal crescendo de conhecimentos e vontades que tornam necessários cada vez menos procedimentos, menos comunicação hierárquica e menos vigilância (Daniels e Radebaugh 1989). E esta situação pode justificar de certa maneira a atribuição de maiores responsabilidades, a partilha e até a nomeação de gestores portugueses para lugares de principal responsabilidade. Estes gestores alemães com a sua experiência internacional obtêm uma visão mundial e cosmopolita cheia de contributos e sensibilidade para a descoberta de capacidades e competências (Doz, Santos e Williamson, 2001) valorizando o aparecimento dos gestores locais.

Para além desta tendência etnocêntrica (Perlmutter, 1969) inicial parece que as empresas alemãs se vão organizando em estruturas de maior flexibilidade promovendo relações do tipo horizontal mais condizentes com uma organização do tipo heterárquica, horizontal e matricial buscando as vantagens duma simultaneidade cada vez mais global e local.

Ou se quisermos avaliar doutra maneira parece que as empresas alemãs em Portugal iniciam as suas operações duma forma mais centralizada como acontece com os japoneses, privilegiando a estrutura e os processos como fazem os americanos, e gradualmente vão promovendo a integração global pela socialização como é comum aos europeus(Bartlett e Ghoshal, 1989) e pelo aligeiramento das estruturas.

Neste sentido a constatação de que com o tempo os gestores portugueses têm boas e muito boas hipóteses de atingir a função de principal responsável leva-nos a podermos associar este facto com um ciclo de vida atribuível à subsidiária ou mesmo, parece-nos, um ciclo de vida atribuível às várias etapas do processo de transferência de *know how*. É relativamente evidente que numa primeira fase, e principalmente em investimentos de raiz a empresa alemã, nomeie um expatriado seu, como foi o caso da Preh, da OKE ou mesmo da AE, neste caso particular americano e depois alemão, por exemplo, e depois numa segunda fase permita a partilha ou mesmo a nomeação dum gestor português como principal responsável, como veio a acontecer com a Preh e também a OKE, para utilizar os mesmo exemplos.

Quando o investimento é feito pela via da aquisição parece-nos não haver grande diferença para o processo relativamente sequencial já referido, isto é, continua a parecer haver uma tendência na preferência por, numa primeira fase, o principal responsável ser

alemão. A mais importante excepção a isto foi o caso da Vulcano, mas várias outras empresas adquiridas como a ROL, a Blaupunkt, a Scherdel-Moltec, e também a AE(onde pode-se considerar investimento de raiz e aquisição posterior) por exemplo, começaram por ter desde cedo principais responsáveis alemães. É, no entanto, uma possibilidade de posterior investigação para aprofundamento.

Por outro lado podemos concluir que é notória também a importância da língua como elemento integrante entre todas as partes da organização. Na perspectiva atribuível aos locais o conhecimento do alemão pareceu ser um elemento decisivo na ascensão dentro da subsidiária. Quem não souber alemão terá com toda a certeza pouquíssimas hipóteses de ascender a lugares de principal responsabilidade. Na perspectiva do grupo e não obstante em vários casos ter-se declarado o inglês como língua oficial, existe uma subtil primazia pelo alemão, procurando-se, com isso, talvez, que o poder constituído erga uma barreira às influências doutras culturas (Brilman, 1993). Nota-se, porém, e ao mesmo tempo, uma tendência, também clara, de promover para Portugal expatriados com acesso anterior à língua portuguesa. É, assim, uma outra área onde a dualidade global-local se revela de maneira evidente, com a revelação, neste caso não tão evidente, de que língua mais geral ao nível do poder de decisão é o alemão. O inglês como língua oficial serve obviamente para comunicação interna dentro do grupo mas fundamentalmente para comunicação externa, ficando-se um pouco com a sensação de que a escolha do inglês como língua oficial tem mais a ver com questões de ordem de custos, para evitar tempos mortos, tradutores, etc., do que por motivos de aculturação. Ou melhor a aculturação em vez de se dar em torno do inglês promove-se, no caso das subsidiárias portuguesas, em torno da dualidade alemão - português.

Não obstante poder-se considerar a amostra das empresas escolhida como razoável existem algumas limitações neste estudo em virtude de empresas importantes terem ficado de fora, como, por exemplo, entre outras, a Siemens, a BASF, e as farmacêuticas Hoesch e Bayer. O facto de se ter concluído que as primeiras impressões derivadas dos resultados obtidos não se terem confirmado indiscutivelmente com o pequeno estudo de casos aconselharia a fazer-se um estudo de casos mais aprofundado. Também a relativamente reduzida informação recolhida sobre cada um dos PRs originou algumas limitações que futuras investigações podem suprir. A possibilidade de conjugar a nacionalidade do principal gestor com as actividades da subsidiária ou com o sector de actividade em que está inserida a empresa é igualmente uma futura investigação de muito interesse. Por último e conforme se deixou subentendido em cima parece-nos uma investigação relevante nesta área entender as eventuais associações e justificações entre as nacionalidades dos principais responsáveis tendo em conta o ciclo de vida das subsidiárias e a forma como as MNCs nelas investiram, pela via do investimento de raiz se pela via da aquisição.

#### Referências Bibliográficas

1. Banai, M. 1992: The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy. *The International Journal Of Human Resource Management*, vol 3 nº3 (December), pp. 451-472.
2. Barkema, H.; Vermeulen, F. 1997: What differences in the cultural background of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 4, pp. 845-864

3. Barkema, H.; Bell, J. e Pennings, J., 1996, Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17 pp. 151-166.
4. Bartlett, C.A. e Ghoshal, S., 1995: Changing the role of top management: beyond systems to people, *Harvard Business Review*, vol. 73 n° 3, pp. 132-142
5. Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. 1990 Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, 68:4, pp. 138 – 145.
6. Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. 1989 *Managing Across borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. Bartlett, C.A., e Ghoshal, S., 1987, Managing Across Borders: New Strategic Requirements, *Sloan Management Review*, 28, Summer 1987, pp.7-17
8. Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. 1987, Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, Fall
9. Bartlett, C.A. (1981), Multinational structural change: evolution versus reorganization, London, *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporation*, L. Otterbeck, ed
10. Borg, M., 1988, *International Transfers of Managers in Multinationals Corporations*, Uppsala
11. Bournois, F., 1992, The Management of Human Resources in the Context of the Single European Market, *Group ESC Lyon*, January
12. Boyacigiller, N. 1990: The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, vol. 21 n° 3, pp. 357-381
13. Brilman, J., 1993, *Ganhar a Competição Mundial*, Publicações Dom Quixote.
14. Briscoe, D.R. (1995): *International Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Bruck, F. 1999, *Culture Makes a Difference-A comparison of Cultural Standards in Austrian and German Management*. Working Paper. Center for International Studies. Vienna University of Economics and Business Administration. Austria.
16. Calof, J. L.e Beamish, P., 1994, The right attitude for international success. *Business Quarterly*, 59:1.
17. Chandler, A.P., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
18. Clark, T., 1990, International marketing and national character. *Journal of Marketing*, October, pp. 66-79.
19. Clark, J. P. e Veloso, Francisco, 2000, *The Vertical integration of the component supplier chains and its impact on multi-tier supplier relations*. International Workshop about: The Automotive industry: component suppliers; current and prospective regulatory approaches, MIT, 24 Março
20. Czinkota, M.R., Rivoli, P., Ronkainen, I.A. 1989, *International Business*, Chicago, IL: The Dryden Press
21. Daniels, J.D. e Radebaugh, L.H. 1989: *International Business. Environment and Operations*, Reading, MA: Addison-Wesley
22. Dowling, Peter e Randall S. Schuler, 1994. *International Dimensions of Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Wardsworth, Inc.
23. Doyle, P.; Saunders, J. e Wong, V., 1992, Competition in global markets: A case study of American and Japanese competition in the British market. *Journal of International Business Studies*, 23 (3), pp. 419-442.
24. Doz, Y.; Santos, J. e Williamson, P., 2001, *From Global to Metanational. How companies win the knowledge economy*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
25. Doz, Y., Prahalad, C.K. e Hamel, G., 1990, Control, Change, and Flexibility: the Dilemma of Transnational Collaboration, in Bartlett, C.A., Doz, Y. e Hedlund, G., (eds), *Managing the Global Firm*, Routledge, London.
26. Duijker, H.C. e Frijda, N.H., 1960, *National character and national stereotypes*. Amsterdam: North-Holland.

27. Edstrom, A. E Galbraith, J.R. 1977, Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22, June 1977, pp. 248-263
28. Egelhoff, W.G 1988: *Organizing the Multinational Enterprise*, Cambridge: Ballinger
29. Erramilli, M.K. 1996: Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations, *Journal of International Studies*, vol.27, n°2, pp. 225-248
30. Evans, P., 1991, *Management Development as a Glue Technology*, Fontainebleau: INSEAD, Working Paper, n° 91/59/OB.
31. Fatehi, L.G. 1996: *International Management*, New Jersey : Prentice Hall
32. Galbraith, J., 1994, *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, Reading, Mass.
33. Ghoshal, S., Bartlett, C.A., 1988: Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies* (Fall), pp. 365-388
34. Ghoshal, S. e Bartlett, C., 1995, Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
35. Ghoshal, S., Nohria, N., 1989: Internal Differentiation within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 323-337.
36. Harzing, A.W., 2000a, Of Bumble-Bees and Spiders: The role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries, *Bedrijfskunde*, jaargang 72, n° 1, blz. 93-102.
37. Harzing, A.W. 2000b, *Who's in Charge? An Empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries*. Working Paper. Management centre, University of Bradford. UK.
38. Hedlund, G., 1986, The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management*, 25, pp. 9-35.
39. Hedlund, G. e Rolander, 1990, Action in Heterarchies: New Approaches to managing the MNC, in Bartlett, C.A., Doz, Y., e Hedlund, G., (eds), *Managing the Global Firm*, Routledge, London.
40. Hodgetts, R.M., Luthans, F. (1994): *International Management*, New York: McGraw-Hill
41. Hofstede, G., 1983, Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J.B. Deregowski, S. Dziurawiec e R.C. Annis, editors, *Cross-cultural contributions to psychology*, 389-407. Lisse, The Netherlands: Wets and Zeitlinger.
42. Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California, Sage Publications
43. Hofstede, G. 1991, *Culturas e Organizações*, Edições Sílabo
44. ITEC, 1999, *A Indústria e Componentes na Europa Ocidental*, ITEC
45. Kainzbauer, A., 1999, *Management training across cultures the German versus the British perspective*. Working Paper. Center for International Studies, Vienna University of Economics and Business Administration. Austria
46. Kobrin, S.J., 1994, Is there a Relationship between a Geocentric Mind-Set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 493-511.
47. Kogut, B. e Singh, H., 1988, The Effect of National Culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies* (Fall), pp. 411-432.
48. Kuin, P., 1972, The Magic of Multinational Management, *Harvard Business Review*, vol.72 (Nov.-Dec.), pp. 89-97
49. Mccalman, J., 1996, Lateral Hierarchy: The Case of Cross-cultural Management Teams, *European Management Journal*, vol.14 n° 5, October, pp. 509-517
50. Mintzberg, H., 1989, *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, New York: Free Press.
51. Munro, R., 1999, The Cultural Performance of Control, *Organization Studies*, 20/4, pp.619-640.
52. Nevado, P., 1999, *A Metodologia do Estudo de Casos na Investigação em Gestão: Questões Preliminares*, Lisboa, ISEG

53. Ondrack, D.A. 1985: International Transfers of managers in North American and European MNE's, *Journal of International Business Studies*, vol. 16 n° 3, pp. 1-20
54. Peabody, D., 1985, *National characteristics*. Cambridge, UK.. Cambridge University Press.
55. Perlmutter, H. V., 1969, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4, January-February 1969, pp. 9-18
56. Porter, M.E., 1986, Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, in Michael Porter, ed., *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
57. Pucik, V., 1985. Evolution of multinational human resource management. In Heidi Vernon-Wortzel & Lawrence Wortzel, editors, *Strategic management of multinational corporation: The essentials*, 424-35. Boston: John Wiley.
58. Putti, J.; Kulwant, S. e Stoeve, W., 1993, Autonomy and Localization of American, European, and Japanese MNC Subsidiaries in Singapore, *International Research in the Business Disciplines*, vol. 1, JAI Press Inc. 1993, pp. 107-123.
59. Robock, S.H., Simmonds, K. 1983, *International Business and Multinational Enterprises*, Homewood, Illinois: Irwin.
60. Rosenzweig, P.M., Nohria, N., 1994, Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, vol. 25 n° 2 (Second Quarter), pp. 229-251.
61. Schneider, S. E Barsoux, 1997, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall
62. Simões, V.; Biscaya, R. e Nevado, P. 2000, *Subsidiary Decision-Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness*, Paper presented to the 26th EIBA Conference, Maastricht
63. Simões V. e Nevado, P., 2001, *Multinationals Centres Of Excellence And Acquisitions: Long Evolutionary Paths or Capturing Opportunities?*” apresentado na 27ª Annual Conference of European International Business Association (EIBA), em Paris, França (Dezembro).
64. Soenen, L.A. e Van den Bulcke, D., 1988, Belgium's largest industrial companies: A comparison of size and financial performance between foreign and Belgium owned firms. *Management International Review*, 28, pp. 51-63.
65. Stake, R., 1994, Case Studies, in Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. eds, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London.
66. Stopford, J.M., Wells, L.T., 1972, *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, New York: Basic Books.
67. White, R.E., Poynter, T.A., 1990, Organizing for world - wide advantage, in BARTLETT, C.A.; DOZ, Y.; HEDLUND, G.: *Managing the Global Firm*, pp. 95-113, London: Routledge.
68. Yip, George S. E Johansson, J.K. E Roos, J., 1997 Effects of Nationality on Global Strategy, *Management International Review*, vol. 37, pp. 365-385